

# Вежба: Да ли сам добар руководилац?

## 1- Циљеви

**Јасна очекивања у погледу учинка:** Сви учесници у оквиру одговорности треба да знају сопствене циљеве учинка. Резултати, циљеви и очекивани исходи треба да буду јасно дефинисани. Уколико се то не учини, оквир одговорности губи на снази, будући да није лако надокнадити одсуство учинка.

Алати	Да	Не
а. У стратешким плановима су дефинисани SMART <sup>1</sup> стратешки циљеви и најважнији индикатори учинка		
б. Усклађени су стратешки планови и буџети		
в. Јавност и запослени су упознати са стратешким плановима		
г. Оперативни планови (планови јединица) проистичу из стратешког плана и садрже описе SMART оперативних циљева и индикатора		
д. Појединачни планови проистичу из оперативних планова и садрже описе SMART циљева и индикатора		
ђ. Руководиоци учествују у формулисању стратешких планова, циљева и индикатора		
е. Запослени учествују у формулисању оперативних и појединачних планова		
ж. Ограничен је број циљева по једном плану (нпр. максимално 6) да би било могуће одржати фокус и правити приоритете		

<sup>1</sup> SMART циљеви (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-bound) – циљеви који су конкретни, мерљиви, остварљиви, реалистични и временски одређени

## 2. Улоге и задужења

**Јасно дефинисане улоге:** Ефективна одговорност у односима може постојати једино када су улоге и задужења свих страна у таквом односу јасно дефинисане. Уколико дође до лоших резултата, веома је тешко очекивати да ће нека од страна сносити одговорност уколико нису јасно дефинисане улоге и задужења.

а. Јасно је описан процес делегирања овлашћења и надлежности		
б. У пракси се врши делегирање овлашћења и надлежности (када су оне усклађене)		
в. Начином на који се врши делегирање обезбеђује се равнотежа између овлашћења и одговорности		
г. Постоји усклађеност између руководства и делегирања надлежности и јасних линија извештавања		
д. Сви руководиоци и запослени имају описе радних места		
ђ. Описи радних места су усклађени са свакодневним радним активностима руководства и запослених		
е. Обезбеђено је да сви руководиоци и запослени буду у потпуности свесни својих улога и задужења		
ж. Врши се редовна провера и ажурирање описа радних места		

### 3. Капацитети

**Уравнотежена очекивања и капацитети:** Очекивања у погледу учинка морају бити у јасној вези и усклађена са капацитетима свих страна. Очекивања која превазилазе постојеће ресурсе или за чије спровођење нема довољно ресурса утичу на слабљење оквира одговорности. Потребно је да постоји равнотежа између постојећих ресурса и очекиваног учинка.

а. Учинак који се очекује од руководиоца је у равнотежи са предвиђеним ресурсима		
б. О равнотежи ресурса и очекиваног учинка се преговара са релевантним руководиоцима и запосленима		
в. Успостављене су и организују се обуке које имају за циљ да обезбеде да запослени поседују стручност за обављање ангажмана.		

#### 1. Извештавање

**Учинак у погледу поузданог извештавања:** Адекватним извештавањем, које је правовремено и у коме се истичу доприноси које су остварили субјекти који подносе извештај, унапређује се ефективност одговорности.

а. На годишњем нивоу, руководиоци достављају „изјаву о интерним контролама“ (или, допис, формулар, образац, потврду)		
б. На годишњем нивоу, институција доставља „изјаву о интерним контролама“, на основу информација добијених од појединачних руководиоца		
в. Свака јединица врши анализу ризика и извештава руководство о најзначајнијим ризицима		

г. Врши се анализа стратешких ризика, уз укључивање руководства / управљачког органа		
д. Учинак руководиоца и запослених се вреднује (према успостављеним циљевима и индикаторима)		
ђ. Оцена учинка за све нивое (руководиоци и запослени) укључује и повратне информације добијене на основу анкете „360 степени“		

## 5. Преглед

**Објективни прегледи и кориговања:** Потребно је успоставити контролне радње у случајевима када нису остварена очекивања у погледу учинка. Ова контролна радња се може остварити у виду ревидирања циљева, прилагођавања постојећих ресурса или неких других радњи у циљу превазилажења препрека.

а. КЈС спроводи поуздане, сврсисходне евалуације и заинтересоване стране обавештава о налазима, закључцима и препорукама		
б. Прати се учинак руководиоца и запослених и по потреби се предузимају корективне радње		
в. Изузетан учинак се препознаје и награђује се похвалама / наградама / бонусима		
г. Разговара се о стеченом искуству на основу дијалога о учинку (стечено искуство и сагледавање квалитета успостављених циљева и индикатора, сагледавање равнотеже између очекивања и ресурса, мере за додатно унапређење)		
д. Дobar учинак се препознаје и награђује		
ђ. Спроводи се само-процена на нивоу појединачних служби и на нивоу КЈС		
е. Прате се препоруке и евалуације надзорних тела/интерне ревизије, информишу се запослени унутар КЈС и препоруке се спроводе, односно, уколико се не спроведу, наводе се јасни разлози		
ж. Изречене санкције и награде/бонуси се јавно објављују		

## Управљачки принципи

### **Стварање окружења за концепт управљачке одговорности: Етичко понашање и тон на врху**

Потребно је да се успостави снажна, подстицајна култура одговорности и транспарентности, у виду заједничке вредности коју треба да испоље и реализују сви руководиоци, као и запослени у организацији, и да учине да оваква култура буде саставни део свих активности у организацији.

Етичко окружење се може подстаћи успостављањем одговарајућег етичког кодекса, организовањем обука у погледу етичког понашања, као и видљивим једнаким поступањем виших руководилаца према свим запосленима.

а. КЈС има успостављену политику о обелодањивању информација		
б. О резултатима активности КЈС редовно се обавештавају законодавни органи, надзорни одбори и друге заинтересоване стране, укључујући донаторе, кориснике и ширу јавност		
в. КЈС има усвојене акте о поступању запослених/правила понашања (који обухватају теме као што су узнемиравање, давање и добијање поклона, пружање услуга, активности ван радног места и/или организације, дисциплинске мере, забрана запошљавања сродника, итд)		
г. Периодично се разматра да ли постоји усклађеност са овим правилима понашања		
д. У КЈС постоји функција која прати поштовање етичких принципа		
ђ. Постоји успостављена заштита од одмазде због пријављивања преступа (политика заштите узбуњивача)		
е. Спроводи се обука о правилима понашања, сузбијању преваре и борби против корупције		
ж. На основу политике УЉР ограничава се запошљавање чланова породице и сродника		

з. Финансијским прописима и правилима у организацији предвиђене су политике које се односе на борбу против превара и финансијске преступе и примењују се у пракси		
и. Сви запослени имају приступ релевантним и поузданим информацијама које унапређују доношење одлука, у складу са надлежностима које су им делегиране		
ј. У потпуности се користе интерни и екстерни канали комуникације		
к. Запослени и сви корисници имају приступ неформалним жалбеним механизмима		